

**AMALAN KOMUNIKASI DI KALANGAN PENTADBIR PENDIDIKAN
DI DAERAH KUALA MUDA**

Kertas projek ini diserahkan kepada Sekolah Siswazah
untuk memenuhi sebahagian daripada keperluan
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)
Universiti Utara Malaysia

Oleh

NORIZA BINTI MOHAMED NASIR

© NORIZA MOHAMED NASIR, 2001
Hak cipta terpelihara



**Sekolah Siswazah
(Graduate School)
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification of Project Paper)**

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certify that)

NORIZA BT. MOHAMED NASIR

calon untuk Ijazah

(candidate for the degree of) Sarjana Sains (Pengurusan) IAB/UUM Kohort 9

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(has presented his/her project paper of the following title)

AMALAN KOMUNIKASI DI KALANGAN PENTADBIR PENDIDIKAN DI DAERAH

KUALA MUDA

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
*(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory
knowledge of the field is covered by the project paper).*

Nama Penyelia

Prof. Madya Mohd. Taib bin Ariffin

(Name of Supervisor) :

Tandatangan

(Signature)

:

Tarikh

(Date)

:

20 Mei 2001

KEBENARAN MENGGUNA

Dalam menyerah Kertas Projek ini sebagai sebahagian keperluan pengajian lepas Ijazah Universiti Utara Malaysia (UUM), saya bersetuju supaya pihak perpustakaan UUM mengadakan tesis ini bagi tujuan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran untuk membuat salinan keseluruhan atau sebahagian daripadanya, bagi tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran daripada penyelia saya atau semasa ketiadaan beliau, kebenaran tersebut boleh diperolehi daripada Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke atas keseluruhan atau sebahagian dari tesis ini, untuk pemerolehan kewangan tidak dibenarkan tanpa kebenaran daripada saya. Di samping itu, pengiktirafan kepada saya dan UUM seharusnya diberikan dalam kegunaan bahan-bahan yang terdapat dalam tesis ini.

Permohonan untuk kebenaran membuat salinan atau lain kegunaan sama ada keseluruhan atau sebahagiannya, boleh dibuat dengan menulis kepada :

Dekan,
Sekolah Siswazah,
Universiti Utara Malaysia,
06010 UUM Sintok,
Kedah Darul Aman.

ABSTRAK

Tujuan kajian ini ialah untuk mengenalpasti bentuk-bentuk komunikasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan komunikasi pentadbir pendidikan di sekolah-sekolah menengah kebangsaan di daerah Kuala Muda, Kedah Darul Aman. Bentuk-bentuk komunikasi yang dipilih ialah secara lisan atau bertulis. Manakala, faktor-faktor yang dipilih pula terdiri daripada faktor-faktor demografi, media yang digunakan dan corak kepimpinan. Sebanyak 107 borang soal selidik telah diedarkan kepada responden yang terdiri daripada Pengetua, Penolong Kanan (Pentadbiran dan Kurikulum), Penolong Kanan Hal Ehwal Murid, Penolong Kanan Kokurikulum, Penyelia Petang dan empat orang Guru Kanan Mata Pelajaran di enam belas buah sekolah menengah kebangsaan di daerah Kuala Muda, Kedah Darul Aman. Dari jumlah tersebut, seramai 101 responden telah memberikan kerjasama dengan menjawab dan memulangkan soal selidik yang diberikan. Data yang diperolehi dianalisis dengan statistik diskriptif dan korelasi koefisien Pearson (Pearson correlation coefficient). Hasil kajian ini mendapati pentadbir-pentadbir pendidikan di daerah ini paling kerap menggunakan komunikasi lisan seperti bermesyuarat dan berjumpa dengan individu yang terlibat secara langsung. Manakala, majoriti daripada mereka mengatakan tidak pernah sekali pun menggunakan mel elektronik untuk menyampaikan mesej kepada kakitangan di sekolah. Dapatan yang diperolehi juga menunjukkan tidak terdapatnya perbezaan yang signifikan dalam aspek keberkesanan komunikasi mengikut jantina, umur dan tempoh perkhidmatan. Begitu juga, tidak terdapatnya perhubungan yang signifikan di antara faktor media dan keberkesanan komunikasi. Sebaliknya, kajian yang dijalankan menunjukkan terdapatnya perhubungan yang signifikan di antara faktor corak kepimpinan dan keberkesanan komunikasi.

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify the factors that influence the effectiveness of communication in secondary schools in Kuala Muda District, Kedah Darul Aman. The selected factors are gender, age, experience, media used and leadership style. A total of 107 sets of questionnaires were distributed to the respondents, who are the education administrators in daily secondary schools in Kuala Muda District, Kedah Darul Aman. Out of that, 101 sets were answered and returned. The data obtained were analyzed using descriptive statistic and Pearson Correlation Coefficient. The result of the study showed that the education administrators in this district often use interpersonal communication such as meeting and talking personally to the individual involved. Meanwhile, majority of them said that they had never used the electronic mail to send messages to the staff in schools. The study also showed that there was no significant relationship between communication effectiveness and gender, age, experience or media used. On the other hand, there was a significant relationship between communication effectiveness and leadership style.

Rakan-rakan kumpulan 4 Kohort 9 – Rokhimi, Teh, Wan dan Kak Lani,
terima kasih kerana sudi bersama-sama susah dan senang

Bonda Hajah Kamariah bt Sidek dan Ayahanda Haji Mohamed Nasir bin Bakri,
terima kasih kerana sentiasa mendoakan kejayaan anakmu ini

Bonda mertua Rokiah bt Haji Musa dan Ayahanda mertua Abdullah bin Haji Ayob,
terima kasih atas bantuan, dorongan serta doa

Suami yang dihormati, Fauzi bin Abdullah,
terima kasih atas pengorbanan yang diberikan

Fatin, Nadiah, Fathi dan Najah,
terima kasih kerana memahami kesibukan ibu

Akhir sekali, terima kasih buat semua yang secara langsung atau tidak
telah menyumbang kepada kejayaan saya ini

Sesungguhnya yang baik itu dari Allah dan yang kurang itu adalah datangnya dari
kelemahan diri kita sendiri.

NORIZA MOHAMED NASIR
SARJANA SAINS (PENGURUSAN)
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2001

JADUAL KANDUNGAN

	Mukasurat
KEBENARAN MENGGUNA	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
PENGHARGAAN	iv
JADUAL KANDUNGAN	vi
SENARAI RAJAH	x
SENARAI JADUAL	xi
BAB	
I PENGENALAN	
Pendahuluan	1
Permasalahan kajian	8
Persoalan kajian	11
Objektif-objektif kajian	12
Kepentingan kajian	13
Skop kajian	15
Teori	16
Kerangka konseptual	19
Hipotesis kajian	20
Batasan kajian	21
Takrifan operasi kajian	
Amalan komunikasi	22
Pentadbir pendidikan	24
Media	26
Corak Kepimpinan	27

2	SOROTAN KARYA	
	Pengenalan	30
	Komunikasi yang berkesan serta halangan-halangan kepada keberkesanan komunikasi	31
	Perbezaan bentuk komunikasi mengikut jantina	33
	Perbezaan bentuk komunikasi mengikut tahap umur	35
	Perbezaan bentuk komunikasi mengikut tempoh perkhidmatan (pengalaman kerja)	37
	Hubungan keberkesanan komunikasi dengan media yang digunakan	39
	Hubungan keberkesanan komunikasi dengan corak kepimpinan	42
3	METODOLOGI KAJIAN	
	Pengenalan	45
	Jenis kajian	45
	Lokasi kajian	46
	Responden kajian	47
	Sumber data	48
	Instrumen kajian	
	Ciri-ciri demografi Pentadbir Pendidikan	49
	Media yang digunakan untuk menyampaikan mesej ...	50
	Gaya Kepemimpinan Pentadbir Pendidikan	50
	Keberkesanan komunikasi	52
	Penganalisan data	53
	Kajian rintis	55

4 ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN

Pengenalan	58
Analisis ujian kebolehpercayaan	58
Analisis diskriptif responden	
Jantina dan umur	60
Jawatan	61
Pengalaman	62
Media yang digunakan	63
Dimensi gaya kepimpinan	64
Fungsi komunikasi dalam organisasi	67
Pengujian hipotesis	72
Pengujian hipotesis pertama	73
Pengujian hipotesis kedua	74
Pengujian hipotesis ketiga	75
Pengujian hipotesis keempat	76
Pengujian hipotesis kelima	77

5 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

Pengenalan	78
Objektif dan hasil kajian	78
Bentuk komunikasi yang diamalkan	79
Dimensi gaya kepimpinan	83
Fungsi komunikasi dalam organisasi	87
Perbezaan keberkesanan komunikasi mengikut jantina ...	90
Perbezaan keberkesanan komunikasi mengikut umur ...	91
Perbezaan keberkesanan komunikasi mengikut tempoh perkhidmatan	93

	Hubungan antara keberkesanan komunikasi dengan media yang digunakan	95
	Hubungan antara keberkesanan komunikasi dengan corak kepimpinan	97
	Cadangan kajian	101
	Kesimpulan	103
6	BIBLIOGRAFI	104
7	LAMPIRAN	
	Soal selidik	
	Surat kebenaran dari EPRD	
	Surat kebenaran dari JPN	
	Biodata	

SENARAI RAJAH

Rajah		Halaman
1	Pola-pola komunikasi	4
2	Paradigma komunikasi dalam organisasi	18
3	Kerangka konseptual amalan komunikasi di kalangan pentadbir pendidikan	19
4	Stail-stail kepimpinan	28

SENARAI JADUAL

Jadual		Halaman
1	Taburan responden mengikut gred sekolah	47
2	Taburan soalan mengikut dimensi gaya kepimpinan	51
3	Taburan soalan mengikut fungsi komunikasi dalam organisasi	52
4	Nilai Alpha untuk setiap item yang diuji	59
5	Taburan responden mengikut jantina dan umur	60
6	Taburan responden mengikut jawatan	61
7	Taburan responden mengikut pengalaman kerja	62
8	Media yang digunakan untuk menyampaikan mesej di sekolah	63
9	Min dimensi gaya kepimpinan	64
10	Min setiap item dimensi merintis struktur	65
11	Min setiap item dimensi timbang rasa	66
12	Min fungsi komunikasi dalam organisasi	67
13	Min setiap item fungsi perkongsian visi	68

14	Min setiap item fungsi penyatuan usaha	69
15	Min setiap item fungsi pengekaln suasana kerja yang sihat	70
16	Min setiap item fungsi pembuatan keputusan yang bijak	71
17	Keberkesanan komunikasi antara jantina	73
18	Keberkesanan komunikasi antara tahap umur	74
19	Keberkesanan komunikasi mengikut tempoh perkhidmatan	75
20	Hubungan di antara keberkesanan komunikasi dengan media yang digunakan	76
21	Hubungan di antara keberkesanan komunikasi dengan corak kepimpinan	77

BAB I

PENGENALAN

Pendahuluan

Komunikasi merupakan suatu alat yang penting. Menurut D'Aprix (1996), komunikasi yang baik adalah ibarat pelincir yang menggerakkan sesebuah organisasi, terutamanya dalam membuat perubahan. Kejayaan sesebuah organisasi itu banyak bergantung kepada kecekapan dalam sistem komunikasi kerana komunikasi yang kurang cekap akan merendahkan semangat dan mengurangkan produktiviti. Komunikasi juga merupakan satu tuntutan hidup (Ahmad Kamil, 1992). Sama ada sedar atau tidak, aktif atau pasif, setiap orang akan berkomunikasi kerana komunikasi merupakan lumrah alam yang semulajadi. Walau bagaimanapun, alat ini biasanya tidak digunakan dengan bijaksana kerana ramai yang menganggapnya suatu perkara yang tidak perlu dipersoalkan lagi.

Young (1986) menyenaraikan beberapa perkara yang dianggap penting untuk mendapatkan kepimpinan yang berkesan. Satu daripada perkara tersebut ialah dengan menitikberatkan atau memberi perhatian terhadap sistem komunikasi di samping mengkomunikasikan dengan jelas tanggungjawab dan struktur sesebuah organisasi itu. Menurut Young (1986) lagi, kepentingan komunikasi boleh dilihat dari dua aspek iaitu

The contents of
the thesis is for
internal user
only

BIBLIOGRAFI

- _____. (1998). Aspek kualiti.....menjamin perbualan yang berjaya. Utusan Malaysia.
- Ab. Aziz Yusof (1999). Modul lengkap gelagat organisasi. Sekolah Pengurusan UUM.
- Ab. Aziz Yusof (1999). Penilaian prestasi : konsep dan perlaksanaan. Sintok : Penerbit Universiti Utara Malaysia.
- Abdul Ghani Shamsuddin (1991). Falsafah pentadbiran dan pengurusan Islam. Seminar pentadbiran dan pengurusan Islam peringkat kebangsaan. Shah Alam.
- Abdul Rahim Mohd. Saad (2000). Teknologi maklumat dan komunikasi : keperluan pertimbangan semula program pendidikan tinggi. Kertaskerja ini dibentangkan dalam Seminar Dinamika Perubahan Pengurusan Menuju Era-K pada 20 dan 21 September 2000, bertempat di Pusat Konvensyen, Universiti Utara Malaysia.
- Abdullah Hassan & Ainon Mohd. (1997). Komunikasi untuk pemimpin. Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributions Sdn. Bhd.
- Abdullah Hassan dan Ainon Mohd. (2000). Kemahiran interpersonal untuk guru bestari. Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributions Sdn. Bhd.
- Abu Bakar Hamed, Rusmala Mohd. Daud & Siti Nabiha Abdul Khalid (1998). Asas pengurusan perniagaan (edisi kedua). Sintok : Penerbit Universiti Utara Malaysia.
- Abu Mansor Ahmad, Fais Ahmad, Ghazali Din, Hanissah A.Razak & Nor Azila Mohd. Noor (1999). Pengantar pengurusan. Sintok : Pusat Pendidikan Profesional dan Lanjutan (PACE).
- Adair, J. (1988). The effective communicator. London : The Industrial Society
- Adam Ibrahim Indrawijaya (1983). Perilaku organisasi. Bandung : Penerbit Sinar Baru
- Adler, R. B. & Rodman, G. (2000). Understanding human communication (seventh edition). Orlando, FL : Harcourt College Publishers.
- Ahmad Kamil Mohamed (1992). Kejayaan berkomunikasi dalam era masyarakat informasi. Kuala Lumpur : Nurin Enterprise.
- Albrecht, T. L. & Bach, B. W. (1997). Communication in complex organizations : a relational approach. Orlando, FL : Harcourt Brace College Publishers

- Andrews, P. H. & Herschel R. T. (1996). Organizational communication : empowerment in a technological society. Boston : Houghton Mifflin Company.
- Asiah Hamzah (1997). Faktor-faktor demografi yang mempengaruhi stail kepemimpinan guru. Tesis Sarjana, UUM.
- Axley, S. R. (1996). Communication at work : management and the communication-intensive organization. Westport, Connecticut : Quorum Books
- Baguley, P. (1994). Effective communication for modern business. London : McGraw-Hill Book Company.
- Bell, A. H. & Smith, D. M. (1999). Management communication. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Bishop, J.M. Taylor, L & Froy, F.(2000). Computer-mediated communication use by the deaf and hard-of-hearing. Kybernetes, 29 (9/10).
- Bowen, D. D., Lewicki, R. J., Hall, D. T. & Hall, F. S. (1997). Experiences in management and organizational behavior (fourth edition). New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Bryans, P. & Cronin, T. P. (1984). Organization theory. New York : Facts On File Publications.
- Burgoon, M. & Ruffner, M. (1978). Human communication : a revision of approaching speech/communication. New York : Holt, Rinehart and Winston.
- Burton, S. H. (1980). People and communication. New York : Longman.
- Catherine. W.N. (1998). Do women and men communicate differently at work? An empirical study in Hong Kong. Women in Management Review, 13 (1).
- Cairns, T.D., Hollenback, J., Preziosi, R.C., & Snow, W.A. (1998). Technical note: a study of Hersey and Blanchard's situational leadership theory. Leadership and Organization Development Journal, 19 (2).
- Chek Mat (1996). Pengurusan berkualiti dalam perkhidmatan. Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributions Sdn. Bhd.
- Conrad, C. (1994). Strategic organizational communication toward the twenty-first century (3rd. edition). Fort Worth, TX : Harcourt Brace College Publishers.
- Conrad, C. & Poole, M. S. (1998). Strategic organizational communication : into the twenty-first century (fourth edition). Fort Worth, Texas : Harcourt Brace College Publishers.

- Daniels, T. D., Spiker, B. K. & Papa, M. J. (1997). Perspectives on organizational communication (4th Edition). Dubuque : Brown & Benchmark Publishers.
- D'Aprix, R. (1996). Communicating for change : connecting the workplace with the marketplace. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Dennis, E. E. (1996). Understanding mass communication. New Jersey : Houghton Mifflin Company.
- Denton, D. K. (1996). Four simple rules for leading change. Empowerment in Organizations, 4 (4).
- Dimmick, J., Kline, S. & Stafford, L. (2000). The gratification niches of personal e-mail and the telephone. Communication Research, 27 (2), 227-248.
- Downs, C., Linkugel, W., & Berg, D. M. (1977). The organizational communicator. New York : Harper & Row Publishers.
- Downs, C.W. (1988). Communication Audits. Glenview, Illinois : Scott, Foresman and Company.
- Eyre, E. C. (1983). Effective communication made simple. London : Heinemann
- Falcione, R. L., Greenbaum, H. H. and associates (1980). Organizational communication : abstracts, analysis and overview (volume 5). London : Sage Publications.
- Farmer, R. J., Russell, R. C. & Pamphlin, R. D. (1998). A clear vision wins the race. News Strait Times.
- Forsyth, P. (1992). Agreed! Making management communication persuasive : a guide to obtaining agreement and getting ideas accepted. Singapore : Heinemann Asia.
- Francis, D. (1991). 50 activities for unblocking organizational communication (volume 2). Vermont : Gower Publishing Company.
- Goldhaber, G. M. (1992). Komunikasi dalam organisasi (terjemahan oleh Omardin Haji Ashaari dan Azahar Raswan Dean Wan Din). Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Gordon, J. R. (1999). Organizational behavior : a diagnostic approach (6th edition). New Jersey : Prentice Hall.
- Hagedorn, J. J. (1997). Basic steps for better communication. News Strait Times.
- Haji Zainal Abidin Safarwan (1995). Kamus besar Bahasa Melayu Utusan. Kuala Lumpur : Utusan Publications and Distributors Sdn Bhd.

- Hale, M. (1999). He says, she says : gender and worklife. Public Administration Review, 59 (5), 410-424.
- Halpin, A. W. (1966). Theory and research in administration. New York : The MacMillon Company.
- Hamiza Ibrahim (1995). Komunikasi melalui pendekatan Islam. Utusan Malaysia.
- Haslina Abd. Rahim (1996). Pengaruh iklim organisasi ke atas kepuasan kerja guru-guru sekolah menengah di Bandaraya Ipoh. Tesis Sarjana, UUM.
- Hassall, T., Joyce, J., Ottewill, R., Arquero, J. & Donoso, J. (2000). Communication apprehension in UK and Spanish business and accounting students. Education and Training, 42 (2).
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988). Management of organizational behavior : utilizing human resources (5th edition). New Jersey : Prentice Hall.
- Heyer, P. (1988). Communications and history : theories of media, knowledge and civilization. Connecticut : Greenwood Press.
- Howard, C. M. (1996). Face-to-face communication : payback is worth the effort. Public Relations Quarterly, 11-14.
- Hunt, O., Tourish, D. & Owen, D.W.H. (2000). The communication experience of education managers : identifying strengths, weaknesses and critical incidents. The International Journal of Educational Management, 14 (3).
- Hussein Mahmood (1993). Kepemimpinan dan keberkesanan sekolah. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibrahim Mamat (1998). Pengetua sekolah : menangani isu dan cabaran kepemimpinan. Selangor : Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Ismail Zain (1996). Prinsip interaksi guru, pelajar. Utusan Malaysia.
- Jaafar Muhamad (1997). Asas pengurusan (edisi kedua). Shah Alam : Penerbitan Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Jackson, P. C. (1987). Corporate communication for managers. London : Pitman Publishing
- Khalid Mohd. Yusoff (1998). Penentangan terhadap perubahan dalam organisasi dan bagaimana menanganinya? Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan, 8 (2), 72 – 77.

- Kim, M. & Lennon, S. J. (2000). Television shopping for apparel in the United States : effects of perceived amount of information on perceived risks and purchase intentions. Family & Consumer Sciences Research Journal, 28 (3), 301-330.
- Lee, C.K.J. & Walker, A. (2000). Pre-service primary teachers' perceptions about principals in Hong Kong : implications for teacher and principal education. Asia-Pacific Journal of Teacher Education, 28 (1), 53-67.
- Leonard, D. J. (1979). Shurter's communication in business (4th. edition). New York : McGraw-Hill Book Company.
- Littlejohn, S. W. (1999). Theories of human communication (6th. Edition). New Mexico : Wardsworth Publishing Company.
- Lomonaco, C.C. (1997). The relationship between leadership styles of Georgia Elementary School Principals and selected biographic and demographic variables. Dissertation, Georgia Southern University.
- Lunenburg, F.C. & Ornstein, A.C. (1991). Educational Administration concepts and practices. California : Wardsworth Publishing Company.
- Luthans, F. & Larsen, J. K. (1986). How managers really communicate. Human Relations, 39 (2), 161-178
- Mahani Haji Abd. Rahman (1996). Program Sarjana Sains (Pengurusan) IAB/UUM dari perspektif pelajar. Tesis Sarjana, UUM.
- Miner, J. B. (1995). Administrative and management theory. Vermont : Dartmouth Publishing Company.
- Mobley, W. H. (1982). Employee turnover : causes, consequences and control. Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company.
- Mohd. Majid Konting (1998). Kaedah penyelidikan pendidikan. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd. Mansor Salleh (1991). Pengurusan kakitangan dan strateginya dalam perspektif Islam. Seminar pentadbiran dan pengurusan Islam peringkat kebangsaan. Shah Alam.
- Mohd. Rajib Ghani & Mohd. Hamdan Adnan (1986). Komunikasi sebagai profesion. Kuala Lumpur : Karya Bistari Sdn. Bhd.
- Mok Soon Sang (1992). Panduan dan latihan UKELP bahagian am : untuk calon ujian kelayakan pendidikan guru. Kuala Lumpur : Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.

- Moseley, M.J. (2000). Innovation and rural development: some lessons from Britain and Western Europe. Planning, Practice & Research, 15 (1/2), 95-115.
- Muhd. Mansur Abdullah (1998). Komunikasi dalam pengurusan. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Myers, M. T & Myers, G. E. (1982). Managing by communication : an organizational approach. Tokyo : McGraw-Hill International Book Company.
- Nelson-Jones, R. (1990). Human relations skills : training and self-help. London : Cassell Educational Limited.
- Nickson, R. W. (1990). Bagaimana menjadi pengurus yang berjaya (terjemahan oleh Che An Abd. Ghani). Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Nik Zafri Abdul Majid (1998). Komunikasi dalaman dan kesedaran kakitangan. Utusan Malaysia.
- Qubein, N. R. (1997). How to be a great communicator ; in person, on paper and on the podium. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Ramanathan K. (1993). Konsep asas pentadbiran awam. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Razali Mat Zin (1996). Kepimpinan dalam pengurusan. Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distribution Sdn. Bhd.
- Razali Mat Zin (1999). Pengurusan organisasi kerja (edisi kedua). Sintok : Penerbit Universiti Utara Malaysia.
- Richardson, I. L. & Baldwin, S. (1976). Public administration : government in action. Colombus, Ohio : Charles E. Merrill Publishing Company.
- Robbins, S. P. (1998). Organizational behavior : concepts, controversies, applications (8th Edition). New Jersey : Prentice-Hall International, Inc.
- Roethlisberger, F. J. (1983). Management dan moril pekerja (terjemahan oleh Drs. B. Jardanis). Jakarta : Penerbit Aksara Baru.
- Rogers, R. W. (1995). The psychological contract of trust-part II. Executive Development, 8(2).
- Rosli Mohamed (1998). Amalan komunikasi dalam pengurusan organisasi ; kajian di Lembaga Kemajuan Ikan Malaysia (LKIM). Tesis MSc. Management UUM.

- Roslina Bakar (1999). Komunikasi keluarga dan salah laku remaja. Tesis Sarjana, UUM.
- Sabitha Marican (1996). Pengurusan : masalah dan penyelesaian. Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributions Sdn Bhd.
- Samsuddin A. Rahim (1993). Komunikasi asas. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Schriesheim, C. A. (1978). Development, validation, and application of new leadership behavior and expectancy research instruments. Paper presented in partial fulfillment of the requirements for the Degree Doctor of Philosophy in the graduate school of the Ohio State University.
- Sekaran, U. (2000). Research methods for business : a skill building approach (3rd edition). New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Severin, W. J. & Tankard, J. W. (1988). Teori komunikasi (terjemahan oleh Vincent Lowe dan Abdullah Hassan). Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Shahril @ Charil Marzuki, Zainun Ishak, Lee Pau Wing & Dr Saedah Hj Siraj (1998). Pendidikan di Malaysia. Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributions Sdn. Bhd.
- Shamsaadal Sholeh Saad (1997). Komunikasi Gurubesar membina kepuasan kerja guru-guru. Tesis Sarjana, UUM.
- Simons, G. F., Vazquez, C. & Harris, P. R. (1993). Transcultural leadership : empowering the diverse workforce. Texas : Gulf Publishing Company.
- Skyttner (1998). Some complementary concepts of communication theory. Kybernetes, 27 (2).
- Smeltzer, L. R. & Leonard, D. J. (1994). Managerial communication : strategies and applications. Illinois : Richard D. Irwin, Inc.
- Smith, A. L. (1991). Innovative employee communication: new approaches to improving trust, teamwork and performance. New Jersey : Prentice Hall.
- Stewart, R. (1985). Hakikat organisasi (terjemahan oleh Zainal Abidin Bakar, Ismail Ahmad dan H. M. Safar). Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Suhaimi Sudin (1995). Bagaimana dorong pekerja dengan berkesan. Mingguan Malaysia.
- Sulaiman Masri (1983). Peranan media massa di negara-negara membangun. Ipoh : Penerbitan Saujana (M) Sdn. Bhd.

- Sulaiman Masri (1997). Komunikasi berkesan (Jilid 2). Shah Alam : Penerbitan Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Syd Abdul Rahman Syd Zin (1994). Kekerapan menggunakan amalan-amalan komunikasi kepengurusan di kalangan pegawai-pegawai pengurusan dan profesional negeri Melaka. Tesis Sarjana, UPM.
- Syed Othman Alhabshi (1991). Prinsip pentadbiran dan pengurusan. Seminar pentadbiran dan pengurusan Islam peringkat kebangsaan. Shah Alam.
- Tjosvold, D., & Wong, A.S.H. (2000). The leader relationship: building teamwork with and among employees. Leadership and Organization Development Journal, 21 (7).
- Walma van der Molen, J. H. ((2000). Children's and adults' recall of television and print news in children's and adult news format. Communication Research, 27 (2), 132-160.
- Wan Din Wan Daud (1997). Kegagalan komunikasi kakitangan makmal sains dari perspektif guru-guru Sains. Tesis Sarjana, UUM.
- Wan Mohd Mahyiddin (1996). Kepemimpinan : sorotan pelbagai aspek bagi meningkatkan kualiti dan pencapaian. Shah Alam : Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Wood, M. (1999). The move towards a different career pattern: are women more prepared than men for a modern career? Women in Management Review, 14 (1).
- Young, A. (1986). The manager's handbook : the practical guide to successful management. London : Sphere Reference.
- Yukl, G. A. (1981). Leadership in organizations. New Jersey : Prentice-Hall International, Inc.
- Yusuf Hashim (1997). Media pengajaran untuk pendidikan dan latihan. Shah Alam : Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Zaidatol Akmaliah Lope Pihie (1993). Pentadbiran pendidikan. Kuala Lumpur : Penerbit Fajar Bakti Sdn Bhd.
- Zainal Ariffin Ahmad (1998). Perlakuan organisasi. Shah Alam : Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Zanirah Ahmad Zayadi (1998). Fenomena kekhawatiran berkomunikasi di kalangan pelajar Sarjana UUM. Tesis Sarjana, UUM.